

# Mundo RUPT y aprendizaje colectivo

## De las “mejores prácticas” a la exploración

Décadas atrás, el aprendizaje colectivo en la organización estaba vinculado al aprovechamiento de las “mejores prácticas”. El foco de atención se centraba en la identificación, documentación y distribución de soluciones exitosas, de manera que pudieran ser replicadas en diferentes sitios.

Este abordaje podía brindar resultados cuando los problemas a resolver resultaban estables en tiempo y espacio. No ayuda demasiado en un entorno como el actual, caracterizado con siglas tales como “VICA” —volátil, incierto, complejo, ambiguo— o “RUPT” —rápido, *unpredictable* (impredecible), paradójico, *tangled* (enmarañado)—. Así es que la noción de “aprendizaje colectivo” está hoy asociada a actividades más ligadas a la creación de conocimiento que a la explotación de conocimiento preexistente: la interpretación compartida de lo que sucede, la experimentación en equipo, el análisis “multivocal” de los hallazgos.

Dar cabida a ese tipo de actividades supone sustituir —como señalan Brown y Hagel III (2017)— el enfoque de la eficiencia escalable por el del aprendizaje escalable. El primero asume una distinción entre “equipos que crean” y “equipos que usan” lo que otros crearon. El segundo enfatiza el potencial innovador de todo sujeto colectivo que cuestiona su propio quehacer y detecta ocasiones para probar algo nuevo.

## Las condiciones para el aprendizaje colectivo

Transitar de un enfoque al otro requiere de dos condiciones. Una de ellas es la revisión de ciertos acuerdos organizacionales sobre qué capacidades de las personas potenciar o inhibir.

En el abordaje centrado en la eficiencia, el foco de atención es el rendimiento. Se espera de los equipos que orienten su atención al cumplimiento de los objetivos y obtengan el mejor resultado con el menor costo. Las fallas causan pérdidas, por lo cual es imprescindible contar con empleados bien formados y con sistemas que penalicen el error.

Cuando nos orientamos al aprendizaje, la clave radica en la experimentación. Es impensable experimentar sin fallar, de modo que el “fracaso” forma parte del proceso. Aquí se potencia la disposición a arriesgar, a ensayar, a reflexionar sobre los sucesivos intentos y a compartir los hallazgos con otros grupos. No se trata —obviamente— de experimentar con cualquier cosa y de cualquier manera poniendo en riesgo la operación o la vida. La idea de “aprendizaje escalable” remite a espacios acotados dentro de la práctica cotidiana, en los que podemos darnos la oportunidad de preguntarnos “*qué pasa si...*” y de explorar distintas respuestas.

La segunda condición remite a la organización interna del sujeto colectivo. Para poder encarar sus experimentos reflexivos, grupos y equipos tienen que poder desprenderse de las

prescripciones del organigrama y auto-estructurarse como sistemas sociales de aprendizaje (Wenger, 2019).

¿Qué significa esto? En primer lugar, redistribuir el poder. Nadie es “más” que nadie cuando se trata de explorar; la autoridad y la experticia sirven de poco ante lo desconocido. En segundo lugar, elaborar y concretar una agenda de aprendizaje que ayude a balancear en el “día a día” la lógica del rendimiento con la lógica de la innovación. Finalmente, significa tender puentes con otros sujetos colectivos para beneficiarse mutuamente en el intercambio.

## La organización interna del sujeto que aprende

El organigrama ordena la tarea favoreciendo la eficiencia escalable. El aprendizaje escalable requiere de una estructuración distinta, con otras actividades y otros focos de atención.

Etienne y Beverly Wenger – Trayner (2019) proponen una configuración de siete roles, cada uno de los cuales contribuye al aprendizaje colectivo de diferente manera.

**1 – EL IMPULSOR DE AGENDA.** Su misión consiste en identificar oportunidades de aprendizaje y evitar que sean “fagocitadas” por la lógica del rendimiento. Facilita la reflexión grupal sobre qué vale la pena aprender, qué tiempo se destinará al aprendizaje, qué responsabilidad asumirá cada individuo y cuáles serán los indicios de logro.

**2 – EL GUARDA DE LA COMUNIDAD.** Su misión consiste en custodiar la dinámica interna, para que las relaciones de confianza contribuyan al aprendizaje y la diversidad sea aprovechada. Facilita la reflexión grupal sobre cuáles son las diferentes perspectivas en juego, cuánto se las escucha, cómo se resuelven los conflictos.

**3 – EL COMPAÑERO CRÍTICO.** Su misión consiste en detectar aquello que no está funcionando suficientemente bien. Promueve la reflexión sobre cuáles son las fuentes de *feedback* que pueden resultar útiles, qué revelan esas fuentes, qué hacer para mejorar, qué tanto se aprovechan las experiencias de aprendizaje previas.

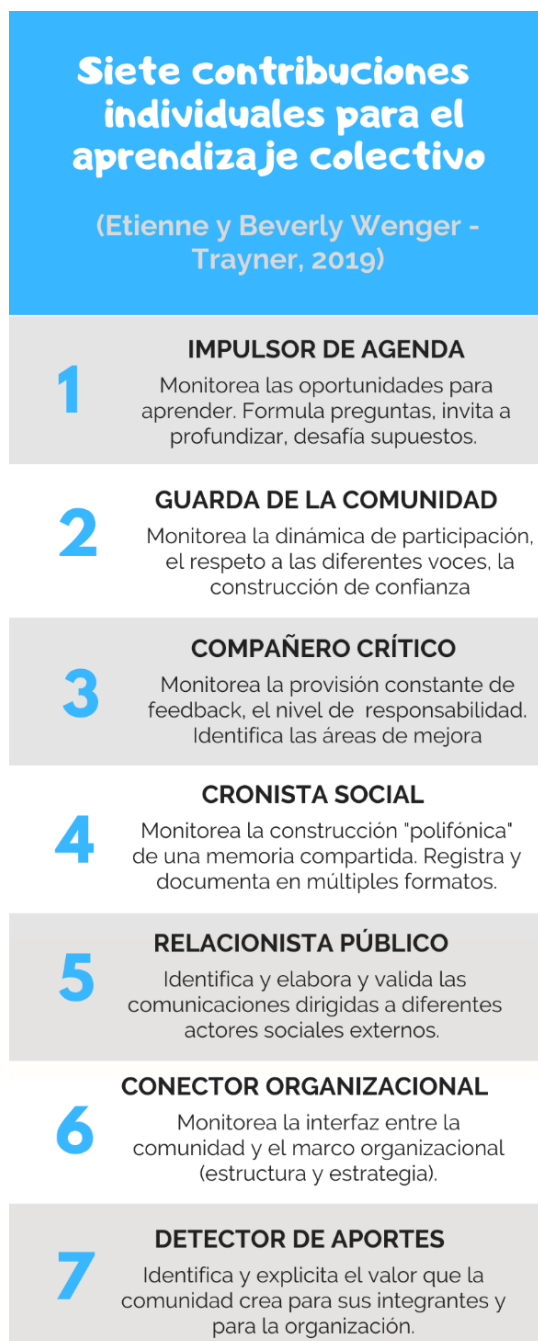
**4 – EL CRONISTA SOCIAL.** Su misión consiste en ayudar a la comunidad a crear una historia propia que refleje las diferentes perspectivas. Promueve la reflexión sobre qué eventos deberían ser registrados, qué herramientas de registro se necesitan, quiénes registrarán, cómo se almacenará la memoria colectiva.

**5 – EL RELACIONISTA PÚBLICO.** Su misión consiste en identificar qué mensajes generar para diferentes actores sociales externos al grupo. Promueve la reflexión sobre cuáles son las diferentes audiencias externas, qué contenido puede interesarles, cuándo y con qué medios comunicar.

**6 – EL CONECTOR ORGANIZACIONAL.** Su misión consiste en identificar cómo alinear el aprendizaje colectivo con los requerimientos organizacionales. Promueve la reflexión sobre qué

es lo que el grupo puede ofrecer a la organización, a qué *stakeholders* hay que interesar, cuáles son sus expectativas

7 – EL DETECTOR DE APORTES. Su misión consiste en identificar el beneficio que el aprendizaje colectivo del grupo genera a sus integrantes y a la organización. Promueve la reflexión sobre cuáles son los indicios de valor agregado y cómo se los puede visibilizar.



La idea de “aprendizaje escalable” estimula a cada sujeto colectivo (sea éste un equipo, una “tribu”, una comunidad de práctica o cualquier otro) a hacerse cargo de generar el conocimiento necesario para enfrentar entornos cambiantes. Nos incentiva a la vez a nosotros —los agentes educativos— a asistirlos en esa tarea. La vida cotidiana en la organización brinda multiplicidad de oportunidades para crear. El desafío está en reconocerlas y aprovecharlas.

## Bibliografía de referencia

- Brown, John S. y Hagel III, John (2017): “En un mundo que cambia constantemente hay que crear conocimiento, no solo transmitirlo”. En Harvard Business Review en español.
- Cameron, John; Wenger – Trayner, Etienne; Wenger – Trayner, Beverly y otros (2019): “Community – university partnership research retreat: A productive force for development communities of research practices”. En Banks, Sarah y otros (eds.): *Co-producing research. A community development approach*. University of Bristol.
- Gore, Ernesto (2012): “La paradoja del buen camino con el mapa equivocado.” En *Revista de la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina*.

Marisa Vázquez Mazzini  
Consultora en Aprendizaje en Organizaciones  
Lic. en Ciencias de la Educación (UBA) – Magister en Antropología Social (IDES-IDAES/UNSAM)

Enero de 2020